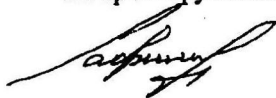


0-795389

На правах рукописи



Гафиатуллин Валерий Анатольевич

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексам (промышленность))

**АВТОРЕФЕРАТ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



Саратов - 2011

Инв. № 58/08-1156  
09.09.2011

Работа выполнена в Саратовском государственном социально-экономическом университете

Научный руководитель –

кандидат экономических наук,  
доцент Щербань Е.Г.

Официальные оппоненты –

доктор экономических наук,  
профессор Пчелинцева И.Н.,

кандидат экономических наук,  
доцент Попченко Е.Л.

Ведущая организация –

Тамбовский государственный  
технический университет

Защита состоится 30 сентября 2011 года в 13.00 часов на заседании диссертационного совета Д.212.241.02 в Саратовском государственном социально-экономическом университете по адресу: 410003, г.Саратов, ул.Радищева, 89, ауд.843.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Саратовского государственного социально-экономического университета.

Сведения о предстоящей защите и автореферат размещены на сайте Саратовского государственного социально-экономического университета  
<http://www.seun.ru>

Автореферат разослан

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000790531

*rv*

2 августа 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
д.э.н., профессор

Н.С. Яшин

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### *Актуальность темы исследования.*

Особенности современного развития промышленных предприятий РФ характеризуются тем, что динамично меняющаяся окружающая среда становится постоянным источником новых возможностей и опасностей, в связи с чем менеджеры принимают управленческие решения в условиях высокой степени неопределенности, а также ограниченности свободы действий, следствием чего становится снижение эффективности управленческой деятельности. Для успешного функционирования и прогрессивного развития товаропроизводителя особую важность приобретает внедрение в практику управления контроллинга и соответствующего ему методического инструментария, которые помогли бы модифицировать сложившуюся систему управления промышленным предприятием таким образом, чтобы своевременно принимать как предупредительные меры к явлениям, угрожающим существованию последнего, так и оперативно реагировать на новые позитивные возможности, открываемые внешним окружением.

Несмотря на то, что феномен контроллинга имеет в мировой управленческой практике уже длительную историю возникновения, в нашей стране в настоящее время контроллинг не получил широкого распространения по причине непроработанности многих вопросов теоретического и прикладного характера.

Вместе с тем, высокий уровень неустойчивости, гиперконкуренция, усложнение проблем промышленных предприятий в российской хозяйственной системе, обуславливают повышение значимости контроллинга, благодаря которому станет возможным в максимальной степени устранить ошибки, просчеты и неблагоприятные отклонения как в настоящем, так и будущем товаропроизводителей. В этой связи особую актуальность приобретают исследования, направленные на совершенствование теоретико-методологической базы, разработку организационных и методических основ контроллинга на отечественных промышленных предприятиях.

### *Степень разработанности проблемы.*

Среди зарубежных авторов, научно-прикладные исследования которых посвящены контроллингу, в том числе концептуальной проработке теоретических вопросов, следует отметить: А. Беккера, Х. Берра, А. Дайле, Р. Манна, Э. Майера, Д. Хана, Д. Шнайдера, Й. Вебера, Х.Ю. Кюппера, А. Шмидта, Э. Шерма, П. Хорвата, Х.Й. Фольмута. Однако теоретико-методологические и инструментально-методические разработки данных ученых основаны на зарубежном опыте управления и специфике условий хозяйствования, свойственной странам с развитой экономикой, что ограничивает их практическое применение в современных российских рыночных реалиях.

Теоретико-методологические основы контроллинга отражены в трудах отечественных исследователей: Е.А. Ананькиной, Ю.П. Анискиной, И.В. Боро-



душко, Э.К. Васильевой, И.Б. Гусевой, Н.Г. Данилочкиной, С.В. Данилочкиной, О.А. Дедова, В.Б. Ивашкевича, А.М. Карминского, Н.И. Оленева, А.Г. Примака, С.Г. Фалько, и др. Следует отметить существующий в литературе по исследуемой проблеме разброс мнений, что позволило автору определиться с собственной позицией на сущность и содержательные аспекты, целевую ориентацию и функциональную направленность контроллинга как подсистемы управления на промышленном предприятии.

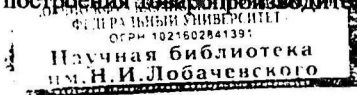
С различной степенью продвинутой проблемы организационного оформления и методического обеспечения контроллинговой деятельности рассмотрены и решены С.В. Данилочкиной, Н.Г. Данилочкиной, А.М. Карминским, Э. Майером, С.Г. Фалько, П. Хорватом, изыскания которых оказали серьезное влияние на авторскую позицию при обосновании организационных основ внедрения контроллинга и формирования адекватных ему ролей, задач и функций. Однако указанные ученые не затрагивают в своих исследованиях вопросы построения универсальных механизмов организационного построения контроллинга на промышленном предприятии. Кроме того, в литературе недостаточное внимание уделяется вопросам информационно-аналитического обеспечения контроллинга посредством формирования информационно-диагностических контроллинговых систем.

Актуальность и недостаточная научная проработанность проблемы обусловили предпринятое диссертантом исследование теоретических аспектов контроллинга, его организационного построения и методического обеспечения, направленных на совершенствование системы управления отечественного промышленного предприятия.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка предложений по совершенствованию системы управления промышленным предприятием на основе организации и формирования методического обеспечения контроллинга.

Для осуществления поставленной цели в диссертации определены следующие задачи:

- раскрыть сущность, содержание, цель, задачи и функции контроллинга, определить место и роль контроллинга в системе управления промышленного предприятия;
- определить основные требования к организации контроллинговой деятельности на промышленном предприятии, исследовать варианты организационного оформления службы контроллинга, раскрыть ее основные задачи и функции в системе управления;
- предложить последовательность этапов и процессов организационного построения контроллинга, построить универсальную модель службы контроллинга на промышленном предприятии;
- определить варианты встраивания службы контроллинга в организационную структуру промышленного предприятия в зависимости от типа организационного построения предприятия;





- предложить методические приемы построения информационных контроллинговых систем как основных инструментов контроллинга, ориентированных на совершенствование системы управления промышленного предприятия.

**Объектом исследования** выступают имеющие различное организационное построение промышленные предприятия Саратовской области.

**Предметом исследования** выступают возникающие в процессе организации контроллинга организационно-управленческие отношения, и связанное с ними инструментально-методическое обеспечение менеджмента на промышленном предприятии.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых по контроллингу, менеджменту, стратегическому и оперативному планированию, разработке и принятию управленческих решений.

В ходе исследования применялись общенаучные методы познания: анализ, синтез, абстрагирование, аналогия, индукция, дедукция, моделирование, системный и ситуационный подходы, методы сравнительного и историко-логического анализа.

**Информационную базу** диссертационного исследования составили материалы экономико-управленческой практики отечественных промышленных предприятий, специализированные справочники и ресурсы сети Internet.

В рамках специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» выдвигаются следующие выводы и предложения, полученные соискателем и обладающие признаками существенной *научной новизны*:

1. Развита теоретические основы контроллинга на промышленном предприятии на основе комплексного применения четырех подходов к исследованию контроллинга: рассматривая его в качестве функции менеджмента, части процесса управления, элемента организационной структуры, комплекса деятельности; определены функции контроллинга в системе управления промышленным предприятием (контрольная, сервисная, координационная, консультационная, навигационная, методическая) и идентифицированы основные задачи контроллинга на основе составленной автором «карты» функций контроллинга.

2. Предложена классификация видов контроллинга в зависимости от их места в цикле функционирования промышленного предприятия, в соответствии с которой идентифицированы специфические задачи для каждого из выделенных типов. По мнению автора, конструкт контроллинга включает контроллинг ресурсов, контроллинг процессов и контроллинг результатов, что делает возможным формирование куба функциональных объектов контроллинга, каждая составляющая которого соотносит ресурсы, задействованные в конкретном процессе с определенным результатом на промышленном предприятии. Формирование куба функциональных объектов контроллинга позволяет обеспечить дос-

тижение будущего желаемого состояния товаропроизводителя в условиях высокой динамики внешней среды посредством незамедлительного изменения параметров системы управления в соответствии с поменявшимися внешними и внутренними условиями функционирования промышленного предприятия.

3. Разработан механизм организационного построения контроллинга в организационной структуре промышленного предприятия, включающий три этапа: этап анализа и подготовки, этап проектирования службы контроллинга, этап внедрения и верификации службы контроллинга. Предложено на этапе проектирования определять внутреннюю организацию службы контроллинга на основе построения модели службы контроллинга, которую можно представить в виде множества пересечений задач, сотрудников, функциональных областей деятельности и иерархических уровней контроллинга. Установлены основные задачи предлагаемого к внедрению структурного подразделения, выявлены пути и способы их решения.

4. Доказано, что выбор варианта организационного встраивания контроллинга зависит от существующей структуры промышленного предприятия, что позволило определить приемлемые формы подчинения сотрудников службы контроллинга руководству соответствующих подразделений, направленные на облегчение координационных процессов и снижение коммуникационных проблем в системе управления на промышленном предприятии.

5. Предложено дополнить инструментарий контроллинга информационными системами раннего предупреждения и слежения за потенциальными возможностями товаропроизводителя, интегрирующими в процессе своего функционирования данные как низовых центров ответственности, так и штабных структурных единиц промышленного предприятия, обрабатывающие информацию по всем функциям управления и распределяющие последнюю по функциональным подразделениям. Система раннего предупреждения заблаговременно отслеживает критические изменения и подготавливает адекватные сложившейся ситуации управленческие решения. Система слежения за потенциальными возможностями позволяет определить «местонахождение» промышленного предприятия в текущий момент и в случае существования вероятности отклонений от запланированных (спрогнозированных) результатов обеспечивает заблаговременную разработку корректирующих управленческих воздействий, что позволяет менеджменту снизить финансовые и временные затраты, связанные с выработкой адекватной сложившейся ситуации управленческой реакции.

### ***Практическая и теоретическая значимость работы.***

*Теоретическая значимость* заключается в том, что развиты теоретические основы контроллинга (уточнена его сущность, содержание, главная цель и ключевые задачи, основные функции); предложена классификация видов контроллинга по функциональным объектам; обоснованы направления организационного оформления и дополнена информационно-методическая база контроллинга.

*Практическая значимость* диссертационного исследования состоит в том, что основные выводы и предложения позволяют обеспечить повышение эффективности управления промышленными предприятиями в условиях высокой нестабильности внешней среды и неустойчивости функционирования товаропроизводителей.

*Апробация результатов исследования.* Основные положения, выводы и результаты диссертационного исследования апробировались на Международной научно-Практической конференции «Экономическое и социокультурное пространство современной России: тенденции развития» (Маркс, 2010), XI Международной научно-практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии» (Пенза, 2011), II заочной Всероссийской конференции "Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации" (Саратов, 2010).

*Публикации.* Основные положения, рекомендации и выводы диссертации изложены в 6 работах общим объемом 5,5 п.л., в том числе в 2 работах в изданиях, рекомендуемых ВАК (1 п.л.).

*Структура и состав работы* определяется логикой исследования и отражает поставленные цели и решаемые задачи. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы и включает 19 таблиц, 30 рисунков.

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Идентификация сущности, содержания, определение места и целевой ориентации контроллинга в системе управления промышленным предприятием позволяет адекватно и целенаправленно подойти к обоснованию направлений совершенствования организационного построения управленческой системы и информационно-методической базы менеджмента при внедрении контроллинга.**

Исследование сущности и содержания контроллинга в работе было осуществлено с применением четырех подходов: рассматривая его как часть функции менеджмента, как часть процесса управления, как элемента организационной структуры и как комплекс деятельности. Реализация системного подхода позволила прийти к заключению о необходимости одновременного применения всех вышеназванных подходов к пониманию сущности исследуемого феномена. Автором определено, что как функция менеджмента, контроллинг направлен на поддержку управления, позволяя наилучшим образом интегрировать и ориентировать все направления управленческой деятельности на различных уровнях управленческой иерархии промышленного предприятия в соответствии с поставленными перед предприятием целями и заданными показателями результативности. Контроллинг как часть процесса управления способствует обеспечению функционирования и развития предприятия в условиях перманентного изменения внешней и внутренней среды, быстрой и менее болезненной адаптации к переменам, чтобы, несмотря на неблагоприятное течение со-

блтий, добиться выхода на диктуемые стратегической целесообразностью рубежи.

В процессе исследования автор пришел к выводу, что по своему функциональному наполнению и роли контроллинг должен занимать центральное место в системе управления промышленным предприятием. Контроллинг интегрирует анализ, планирование, контроль, информационное обеспечение в единую систему, ориентированную на постановку и достижение заданных целей. В рамках этой системы будет осуществляться координация деятельности различных служб и подразделений для налаживания оптимального взаимодействия всех уровней управления промышленного предприятия. При этом контроллинг совершенствует систему управления предприятием, с одной стороны, сокращая затраты времени на принятие управленческого решения за счет координации управляющей системы, а с другой стороны посредством повышения эффективности процессов управления.

Исследование сущности контроллинга как элемента организационной структуры охватывает вопросы организации структурного подразделения контроллинга и создания комплексного механизма координации, задействующего инструменты наблюдения за внешней и внутренней средой. В целях обеспечения менеджмента информацией, позволяющей быстро реагировать на будущее развитие событий, своевременно изменять стратегическую линию поведения предприятия, корректировать цели и способы их достижения, представляется необходимой организация на систематической основе наблюдения и анализа за состоянием внешней и внутренней среды промышленного предприятия.

Контроллинг как комплекс деятельности основан на определении его сущности в качестве многофункциональной, требующей разработки каталога функций контроллинга и решаемых в их пределах типичных задач.

В качестве основных концептуальных положений контроллинга, характерных для промышленного предприятия, в диссертационной работе были выделены следующие. Во-первых, контроллинг «настраивает» систему управления промышленного предприятия на сохранение имеющегося и формирование нового потенциала развития. Во-вторых, неотъемлемой частью контроллинга является планирование и контроль производственно-хозяйственной деятельности предприятия. В свою очередь, степень конгруэнтности контроллинга планово-контрольному процессу определяется уровнем развития и специализацией функций планирования и контроля, сложившихся на конкретном промышленном предприятии. В-третьих, для реализации главных целей развития и функционирования предприятия, контроллинг связывает все функции, интегрирует и координирует их, не подменяя собой управление, а совершенствуя процессы, переводит его на качественно новый уровень. В-четвертых, контроллинг выполняет функцию поддержки процесса управления. В зависимости от специфики и масштабов предприятия контроллеры осуществляют методическую, инструментальную, информационную поддержку планирования и учета, контроля и анализа результатов. В-пятых, контроллинг обеспечивает согласованность

стратегического и оперативного планирования на предприятии, реализуемость всех планов (в том числе функциональных подразделений) промышленного предприятия в рамках достижения стратегических целей товаропроизводителя. В-шестых, непрерывное упорядоченное слежение за изменениями внешней среды, связанное с идентификацией возникновения новых шансов и новых угроз, а также за изменениями факторов успеха во внутренней среде товаропроизводителя, осуществляемое посредством создания и налаживания функционирования таких инструментов контроллинга как системы раннего оповещения и слежения, направлено на обеспечение как и выживаемости и долговременного прогрессивного развития промышленного предприятия, так и повышение эффективности его функционирования.

Теоретический анализ проблемы, связанной с определением содержания и сущности контроллинга, позволил автору охарактеризовать его как являющуюся составной частью общей системы управления межфункциональную подсистему, обеспечивающую долгосрочное эффективное функционирование предприятия и ориентированную на достижение целей товаропроизводителя посредством информационно-аналитической и методической поддержки менеджмента в процессе реализации функций управления и принятия управленческих решений.

Установлено, что главной целью контроллинга выступает ориентация управленческого процесса на создание будущего, а также на сохранение и развитие имеющегося потенциала успеха промышленного предприятия. Автором доказано, что контроллинг, с одной стороны, нацеливает управление на выявление и рациональное использование потенциальных возможностей успешной рыночной деятельности товаропроизводителя, тем самым обеспечивая его устойчивое развитие, а с другой стороны – ориентирован на выявление и ликвидацию «узких» мест предприятия.

Диссертантом определены функции контроллинга в системе управления, к числу которых отнесены: контрольная, сервисная, координационная, консультационная, навигационная, методическая. Проведенное исследование позволило разработать «карту» функций контроллинга (табл. 1) и определить основные задачи контроллинга в процессе реализации каждой из функций управления.

**2. Предложенная классификация видов контроллинга с позиции места, которое занимают соответствующие объекты контроллинга в цикле деятельности промышленного предприятия, позволила выделить спектр решаемых задач каждого вида и сформировать куб функциональных объектов контроллинга.**

При рассмотрении объектов контроллинга в зависимости от занимаемого места в цикле деятельности товаропроизводителя предложено выделить три группы направлений контроллинга: контроллинг ресурсов, контроллинг процессов, контроллинг результатов (табл.2).

Таблица 1

Карта основных функций контроллинга

Функция контроллинга	Функции менеджмента			
	Планирование	Учет	Контроль	
Контрольная	Оценка принимаемых плановых решений с точки зрения полноты и реализуемости	Текущий мониторинг на всех участках функционирования системы управления. Систематический контроль бизнес-процессов предприятия и измерение их качества. Определение надежности и объективности данных, оценка промежуточных результатов. Определение эффективности системы учета на предприятии с точки зрения своевременности выявления недостатков и формирования управленческого учета	Идентификация контролируемых во временном и содержательном разрезах величин. Организация и проведение в установленных сроки контрольных мероприятий по выявлению отклонений.	Контроль выполнения регулирующих, корректирующих процедур и мероприятий, принятых руководством предприятия
Сервисная	Информационная поддержка процессов стратегического и оперативного планирования. Определение потребности в информационных и временных ресурсах для отдельных этапов процесса планирования. Снабжение руководителей всех уровней управленческой иерархии информацией о состоянии внешней и внутренней среды	Сбор и обработка информации о состоянии внешней и внутренней среды предприятия. Формирование информации о результатах и затратах основных бизнес-процессов. Расчет структуры цен по центрам затрат и агрегация информации о фактических затратах по центрам затрат	Предоставление цифровых материалов, позволяющих осуществлять контроль. Осуществление контроля за параметрами внешней и внутренней среды. Проведение сопоставительного анализа ключевых показателей деятельности предприятия. Формирование ежеквартальных/ежемесячных управленческих отчетов по себестоимости продукции. Анализ отклонений и интерпретация результатов анализа. Оценка эффективности процессов, продуктов, подразделений	Предоставление результатов анализа внешней и внутренней среды предприятия руководителям всех рангов
Координирующая	Формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования. Координация и увязка стратегических и текущих планов предприятия.	Координация деятельности по учету затрат и доходов в подразделениях	Согласование контрольных мероприятий, которые проводятся с общим контролем, с общим службой контроллинга, с общими ресурсами деятельности предприятия в направлении достижения	Координация целей различных уровней управления, с общим средств и методов их реализации в направлении достижения

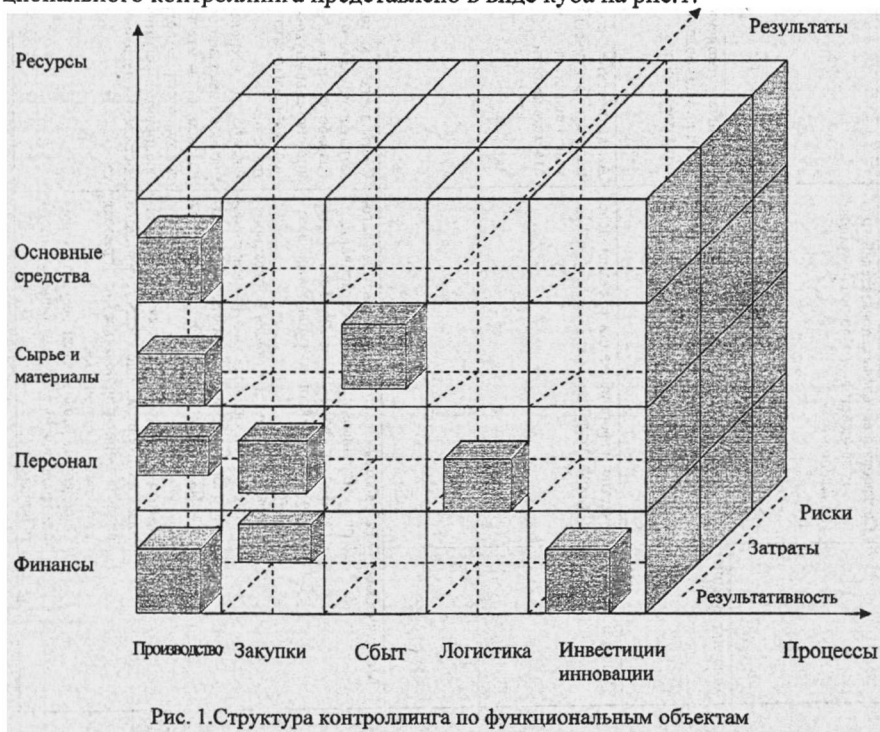
	Согласование целевых показателей, планов и бюджетов различных уровней управления		приятия	жения стратегической цели развития предприятия. Согласование между собой принятых менеджерами различных уровней управления регулирующими процедурами и мер
Консультационная	Оказание консультационной помощи руководителю при определении целевых показателей и формировании бюджетов	Оказание консультационной помощи по ведению учета в подразделении	Разработка предложений по устранению выявленных отклонений. Консультации по выбору корректирующих мероприятий и решению	Оказание консультационной помощи руководству при выборе и разработке регулирующих мероприятий
Навигационная	Участие в формировании системы целевых показателей	Аналитические сопоставления целевых, фактических, ожидаемых показателей по центрам ответственности	Определение допустимых границ отклонений величин. Выработка предложений по предотвращению критических отклонений.	Переоценка стратегии, корректировка реализации целей и изменение целей
Методическая	Разработка и совершенствование алгоритма планирования и бюджетирования. Разработка форм плановых документов, методик формирования плановых документов. Разработка и последующая корректировка методических подходов к оценке достоверности и реалистичности разработываемых стратегических и оперативных планов. Адаптация методик стратегического анализа и отбор методов стратегического анализа, ориентирующихся на прирост стоимости предприятия. Определение показателей результативности предприятия в течение определенного периода	Составление методик учета затрат и результатов. Разработка и совершенствование системы внутренней отчетности и регламентов ее представления. Разработка технологий сбора учетной информации. Разработка критериев оценки деятельности подразделений предприятия с точки зрения достижения целевого результата	Разработка методик диагностирования и анализа отклонений. Разработка системы индикаторов раннего предупреждения во внешней среде предприятия и показателей системы слежения за потенциальными возможностями товаропроизводителя. Разработка форм контрольных документов, в которых фиксируются сроки проведения контроля и содержание контрольных операций	Составление форм аналитических отчетов. Разработка методик оперативного регулирования отклонений

Таблица 2

**Классификация видов контроллинга по месту  
в цикле функционирования промышленного предприятия**

Признак классификации	Направление контроллинга	Виды контроллинга
Вход (ресурсы)	Контроллинг ресурсов	Контроллинг финансов
		Контроллинг персонала
Преобразование, внутренняя деятельность (процессы)	Контроллинг процессов	Контроллинг закупок
		Контроллинг производства
		Контроллинг маркетинга и сбыта
		Контроллинг логистики
		Контроллинг инноваций
Выход (результаты)	Контроллинг результатов	Контроллинг рисков
		Контроллинг затрат
		Контроллинг результативности
		Контроллинг качества

В работе доказана целесообразность формирования куба функциональных объектов контроллинга, каждая составляющая которого характеризует конкретный ресурс (или в укрупненном виде – набор ресурсов), задействованный при исполнении соответствующего процесса с определенным результатом, поскольку в данном случае у менеджмента появляется «конструктор», позволяющий в кратчайшие сроки создавать структуру управления желаемым будущим состоянием объекта, что особенно важно в условиях высокого динамизма внешней и внутренней среды товаропроизводителя. Внутреннее строение функционального контроллинга представлено в виде куба на рис. 1.





**3. Разработанный механизм организационного оформления контроллинга на промышленном предприятии обеспечивает интегрированность контроллинга с системой управления, снижение издержек, связанных с внедрением контроллинга, минимизацию противоречий, конфликтов службы контроллинга с подразделениями предприятия, сокращение длительности встраивания службы контроллинга в организационную структуру товаропроизводителя.**

Конструктивно-критический анализ существующих подходов к определению этапов и процессов организации контроллинга позволил автору выделить три этапа механизма организационного построения контроллинга: этапа анализа и подготовки, этапа проектирования службы контроллинга, этапа внедрения и верификации службы контроллинга в организационную структуру предприятия (рис.2).

В ходе диссертационного исследования доказано, что оптимальным вариантом организационного построения контроллинга на промышленном предприятии, создающим условия для повышения гибкости и адаптивности системы управления последнего, является создание штабной службы контроллинга. Как показали исследования, результатом внедрения службы контроллинга является сокращение времени реакции товаропроизводителя на изменения внешней и внутренней среды, а следовательно, и снижение затрат на преодоление влияния неблагоприятных факторов на производственно-хозяйственную деятельность предприятия, а также снижение риска ошибок в избрании вектора управленческого воздействия как в текущей операционной деятельности, так и в выборе стратегического направления развития промышленного предприятия.

Определен эффект от создания и налаживания функционирования службы контроллинга на промышленном предприятии на основе расчета величины, на которую может прирасти стоимость предприятия благодаря деятельности новой службы, направленной на совершенствование существующей системы управления (1).

$$\text{Эск} = \sum_{t=1}^T \frac{CF_{\text{прог}}}{(1+k)^t} + \sum_{t=1}^T \frac{\sum_{i=1}^m CF_{ij}}{(1+k)^t} - I_0, \quad (1)$$

где  $CF_{\text{прог}}$  – прогнозная величина чистого денежного потока в случае сохранения действующей организационной структуры;  $CF_{ij}$  – чистая стоимость  $i$ -го мероприятия по наращиванию денежного потока, обусловленного  $j$ -ым фактором;  $k$  – норма дисконта с учетом риска;  $I_0$  – начальные единовременные затраты на организацию службы контроллинга;  $T$  – временной период;

Расчет, проведенный на примере ОАО «Вольский завод асбестоцементных изделий» (табл.3) показал, что эффект от формирования службы контроллинга в 2010 году составил бы 27,8 млн.руб.

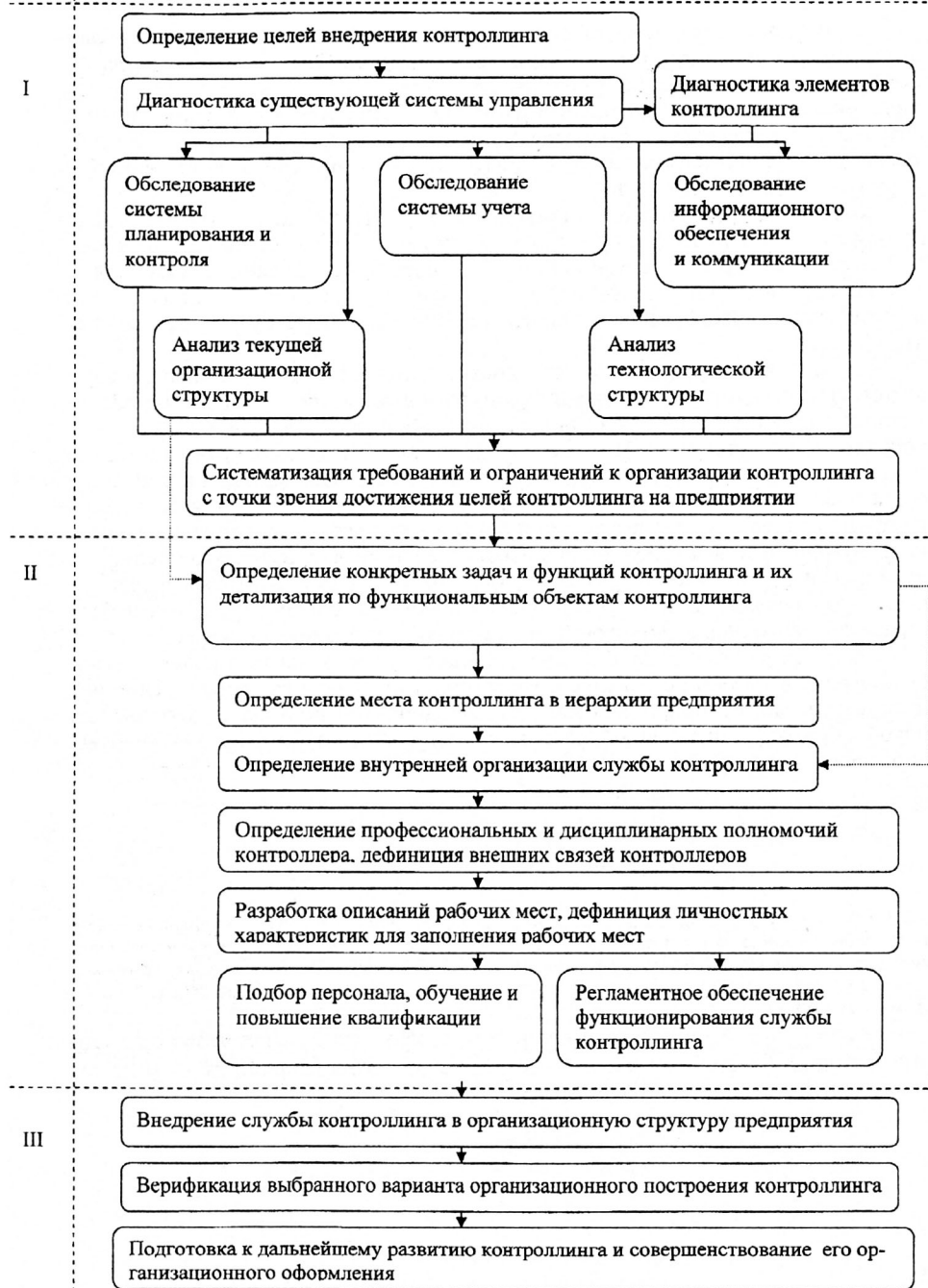


Рис. 2. Механизм организационного построения контроллинга на промышленном предприятии

Таблица 3

Расчет эффекта от создания службы контроллинга (на примере ОАО «Вольский завод асбестоцементных изделий» в 2010 г.

Название переменной	Значение
Прогнозируемый чистый денежный поток ( <i>CF прог</i> ), тыс.руб.	11302
Рассчитанный чистый денежный поток от реализации предлагаемых мероприятий ( $\sum CF_{ij}$ ), тыс.руб.	26538
Коэффициент дисконтирования ( <i>к</i> )	0,09
Дисконтированный приращенный чистый денежный поток, тыс.руб.	34716
Единовременные затраты на создание службы контроллинга, тыс.руб.	6906
Эффект от создания службы контроллинга, тыс.руб.	27810

В качестве ключевого звена механизма организационного построения контроллинга автором предложено построение модели службы контроллинга в виде множества пересечений задач, сотрудников, функциональных областей деятельности и иерархических уровней контроллинга (2).

$$\sum_a \sum_b \sum_c \sum_d X_{abcd} = C, \quad (2)$$

$$a = 1b = 1c = 1d = 1$$

где *a* (1...*A*) – задачи контроллинга, *b* (1...*B*) – сотрудники службы контроллинга (контроллеры), *c* (1...*C*) – функциональная область деятельности предприятия (закупки, производство, сбыт, и т.д.), *d* (1...*D*) – иерархический уровень управления, *X* – частная комбинация сотрудник – задача – функциональная область – иерархический уровень, *C* – сумма всех частных комбинаций.

На основании организационной модели службы контроллинга составляется описание рабочих мест контроллеров, основные задачи документируются в предписаниях по их работе и нормам поведения.

Предложенная модель позволяет наиболее точно определить содержание деятельности службы контроллинга, взаимосвязь и взаимозависимость с функциональными областями с учетом организационно-управленческой специфики конкретного промышленного предприятия.

Изучение контроллинга под углом зрения поиска приемлемых вариантов его организационного построения позволило определить задачи и функции службы контроллинга на промышленном предприятии.

К числу основных задач отнесены: планово-контрольные, координационные, информационные и инновационные задачи службы контроллинга.

Область деятельности службы контроллинга, связанная с планированием, необходима для подготовки решений, адекватных сложившимся условиям во внешней и внутренней среде товаропроизводителя, согласования целей, формирования базы для контроля, информирования лиц, принимающих решения. Служба контроллинга несет ответственность за формирование адекватного новым требованиям времени инструментария планирования, включая создание методики планирования, позволяющей на стратегическом уровне закладывать основы будущей эффективности предприятия, обеспечивать соответствие ранее подготовленных планов изменившейся в ходе их выполнения ситуации, разработку приемлемого графика осуществления плановых работ, подбор инструментов как для проверки внутренней согласованности планов подразделений, так и для их координации с целью получения сбалансированного общеорганизационного плана. Кроме того, усилия службы контроллинга должны распространяться и на улучшение стимулирования центров ответственности за вы-

полнение принятых планов. Решение службой контроллинга контрольных задач направлено во-первых, на контроль за соответствием плановых документов предприятия целям долговременного прогрессивного развития и за ходом выполнения оперативных планов, во-вторых – за ходом усвоения руководством информации и адекватным восприятием генерированных службой контроллинга проектов управленческих решений, в-третьих – за отклонениями фактических показателей от плановых в процессе реализации планов.

Контролируя результат выполнения планов, то есть устанавливая допустимые границы отклонений от плана и сравнивая заданные показатели с фактически достигнутыми, служба контроллинга проводит анализ отклонений, устанавливает их причины и последствия, с точки зрения возможностей дальнейшего успешного функционирования, вырабатывает подходы к устранению негативных и закреплению позитивных отклонений для формирования и сохранения успеха в условиях высокого уровня конкуренции на рынке.

Рассматривая процесс управления в качестве планово-контрольного процесса, автором составлена принципиальная схема решения задач службы контроллинга (рис.3).

Решение информационных задач службой контроллинга направлено на организацию и обеспечение процесса наблюдения, сбора, обработки и передачи информации на различные стратификационные уровни управления для целей информационной поддержки реализации функций и процессов управления, заключаемая тем самым прочные основы для регулирования хозяйственной деятельности товаропроизводителя, обеспечения его прибыльной работы. Непосредственной задачей контроллера является установление объема информационного предложения и оказание консультационной поддержки лицам, принимающим решения, при формировании их спроса на информацию.

Определено, что координационные задачи службы контроллинга состоят в том, чтобы «настроить» системы планирования и контроля на достижение стоящих перед предприятием целей и обеспечить менеджмент необходимой для этого информацией.

Обосновано, что в условиях роста динамики внешнего окружения служба контроллинга призвана решать инновационные задачи, связанные с поиском улучшений, в том числе в сфере управления промышленным предприятием. В решении этой задачи новое подразделение опирается на управленческую диагностику. Организуя и обслуживая диагностику, вооружая ее необходимым инструментарием, служба контроллинга способствует установлению и четкой формулировке задач, подлежащих выполнению для совершенствования системы управления промышленным предприятием.

Решение задач службой контроллинга в практике управления промышленным предприятием обеспечит согласованность планов, инструментальную поддержку планирования и контроля, позволяя тем самым промышленному предприятию достичь поставленных целей, получение и обработку важной с точки зрения обеспечения долговременного успешного функционирования промышленного предприятия информации, а также позволит оказывать консультационную поддержку руководству при разработке и принятии управленческих решений, обеспечивая совершенствование всей системы управления.



Рис. 3. Задачи службы контроллинга при реализации управленческого процесса на промышленном предприятии

**4. Предложенные варианты построения службы контроллинга в зависимости от сложившейся на промышленном предприятии концепции организационной структуры и подчинения обеспечивают сокращение до минимума потенциальных конфликтов и нивелирование основных недостатков соответствующих организационных структур.**

В работе доказано, что адекватное решение задач службой контроллинга возможно при таком организационном оформлении, которое позволяет интегрировать в процессе своего функционирования данные как низовых центров от-

ветственности, так и штабных структурных единиц промышленного предприятия, обрабатывающих информацию по всем функциям управления и распределяющих последнюю по функциональным подразделениям. Достичь этого возможно путем децентрализации службы контроллинга посредством закрепления за каждым функциональным и продуктовым подразделением контроллера, например, контроллеров производства, сбыта и так далее.

На фоне конструктивно-критического анализа недостатков и преимуществ различных организационных структур промышленных предприятий проведено исследование преимуществ и недостатков различных моделей подчинения децентрализованных единиц службы контроллинга, позволившее определиться с оптимальными комбинациями функционального (методического) и административного подчинения контроллеров.

Вариант встраивания службы контроллинга в функциональную организационную структуру представлен на примере промышленного предприятия Саратовской области (рис. 4).

На основании проведенного исследования установлено, что на предприятиях с дивизиональной структурой, созданной по территориальному признаку, наиболее оправдан вариант административного и функционального подчинения контроллеров центральному аппарату службы контроллинга. В сформированных по продуктовому признаку дивизиональных структурах четкое определение сферы ответственности дивизионального контроллера, его независимость по отношению к руководителям других служб отделения может быть обеспечена посредством функционального подчинения контроллеров рыночно-ориентированных подразделений службе контроллинга, а административного – руководству предприятия. При таком варианте организационного построения контроллинга повышается уровень управляемости организационной структурой, что может стать полезным в условиях высокого динамизма внешней среды, характеризующегося дефицитом времени для разработки и принятия обоснованных управленческих решений. Рассмотренные схемы подчинения контроллеров обеспечивают высокую степень релевантности информации, предоставляемой дивизионами.

Определено, что в функциональных организационных структурах административное подчинение контроллеров руководителю службы контроллинга, а функциональное – руководству соответствующих подразделений, обеспечивает своевременное получение и аккумулирование важной для ЛПР информации по всем подразделениям промышленного предприятия (см. рис.4). Данный вариант подчинения делает возможным ускорение движения информационных потоков, что особенно важно для крупных предприятий и за счет чего повышается гибкость и адаптивность их организационных структур.

На промышленных предприятиях с матричной организационной структурой система подчинения функциональных и дивизиональных контроллеров формируется так же как на предприятиях с дивизиональной структурой, но одновременно внедряется новая структурная единица – контроллер проекта, находящийся в функциональном подчинении у руководителя службы контроллинга, а в линейном – у руководителя проекта.





**5. Разработанные показатели и индикаторы информационных систем раннего предупреждения и слежения за потенциальными возможностями товаропроизводителя позволяют дополнить инструментарий контроллинга и повысить тем самым общую эффективность функционирования промышленного предприятия на рынке.**

Обосновано, что на промышленном предприятии должно проводиться отслеживание критических событий во внешней среде и тесно связанных с ней функциональных областях посредством создания и налаживания функционирования системы раннего предупреждения. В качестве ключевой задачи системы раннего предупреждения определена идентификация ожидаемых во внешней среде (например, запланированное изменение налогового законодательства, курса экономической политики и так далее), а также возмущающих спонтанных событий (изменение экономической конъюнктуры, технологические разрывы), несущих угрозу существованию имеющегося и открывающих возможности формирования нового потенциала успеха.

Предложено отслеживать изменение факторов макросреды в экономической, политической, социальной и технологической сферах товаропроизводителя посредством организации нерегулярных наблюдений за происходящими в них особо значимыми событиями. Изменения в микросреде промышленного предприятия предложено отслеживать путем налаженного на регулярной основе слежения за ключевыми областями (факторами производства, потребителями, конкурентными силами в отрасли, родственными и поддерживающими отраслями), являющимися критически важными для поддержания уровня конкурентоспособности.

Предложены две группы индикаторов раннего предупреждения. В первую группу включены слабые сигналы о возникновении негативных/позитивных факторов в ключевых областях (например, изменение условий и сроков поставки, изменение цен на рынках сырья и материалов, сокращение заказов). Оценить действие факторов, выявленных с помощью данной группы индикаторов, можно при помощи экспертных методов анализа. Ко второй группе отнесены индикаторы, характеризующие влияние факторов, которое проявляется в форме изменения/кумулятивного роста величины неблагоприятных (благоприятных) отклонений соответствующих показателей. Доказано, что контроллинговая поддержка принятия управленческих решений требует комплексного применения обеих групп индикаторов.

Обосновано, что система слежения за потенциальными возможностями промышленного предприятия направлена на раннее обнаружение критических отклонений в экономике предприятия. Разработанная в работе «система слежения» включает пять групп показателей: показатели, позволяющие измерить результаты деятельности товаропроизводителя, с помощью которых возможно выявить тенденции развития предприятия; контрольные показатели по центрам ответственности, которые позволяют своевременно обнаружить отклонения в базовых параметрах функционирования производственно-хозяйственной системы; интерактивные показатели, которые отражают отклонения критически важных сегментах внутреннего потенциала промышленного предприятия, являющихся «контрольными точками»; показатели, которые отражают состояние этих сегментов и обеспечивают проведение оценки результативности принятых и реализуемых управленческих решений; показатели, которые предупреждают о возможности возникновения критических отклонений и, следовательно, о необходимости принятия корректирующих управленческих решений. Доказано, что синхронное



отслеживание каждой из групп показателей и адекватная корректировка выявленных отклонений должны обеспечиваться в ходе реализации функций службой контроллинга.

В диссертации предложена двухуровневая система показателей текущего контроля, позволяющая выявлять факторы и критические отклонения от запланированного курса движения предприятия в режиме реального времени и непосредственно в местах их возникновения. Предложенная система состоит из обобщающих показателей, характеризующих результаты деятельности товаропроизводителя, и частных показателей, собираемых на разных иерархических уровнях системы управления. На рис. 5 представлен алгоритм текущего контроля отклонений на примере слежения за отклонениями от норм материальных затрат.

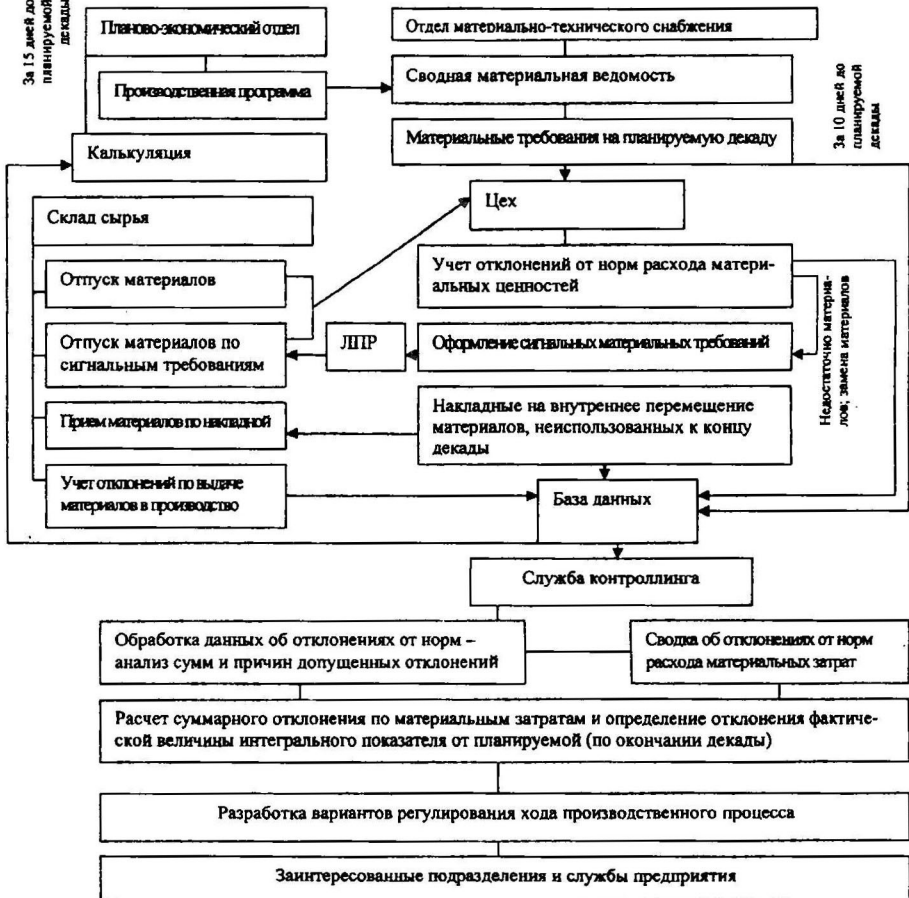


Рис. 5. Текущий контроль отклонений по материальным затратам

Формирование двухуровневой системы показателей текущего контроля осуществляется службой контроллинга с учетом специфики функционирования

промышленного предприятия и предполагает отбор частных подконтрольных показателей, оказывающих наибольшее влияние на интегральный показатель; налаживание процесса отслеживания последних; разработку процедуры расчета отклонений фактических значений показателей от плановых величин; разработку методики оценки степени влияния выявленных отклонений на итоговое значение интегрального показателя; создание системы документооборота, обеспечивающей отслеживание отклонений.

Представляется, что благодаря использованию сделанных в работе предложений организационно-методического характера открывается возможность за счет совершенствования систем управления отечественных промышленных предприятий существенно повысить эффективность их функционирования в рыночной экономике, что позитивно будет воздействовать на экономическую, социальную и политическую жизнь нашей страны.

### **III ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

#### ***Публикации в изданиях, рекомендуемых ВАК:***

1. Гафиатуллин В.А. Сущностная характеристика контроллинга на промышленном предприятии // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2011. – №2. С.66-69 (0,5 п.л.)
2. Гафиатуллин В.А. Механизм организационного построения контроллинга на промышленном предприятии // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2011. – №3. – С.61-64, (0,5 п.л.).

#### ***Публикации в других изданиях:***

3. Гафиатуллин В.А. Контроллинг в системе управления промышленным предприятием: теория, методология. Саратов: Издат. Центр СГСЭУ, 2010. – 3,7 п.л.
4. Гафиатуллин В.А. Контроллинг в системе управления предприятием // Экономическое и социокультурное пространство современной России: тенденции развития // Материалы международной научно-практической конференции 29 апреля 2010. Саратов: Издат. Центр СГСЭУ, 2010. – 0,25 п.л.
5. Гафиатуллин В.А. К вопросу о сущности контроллинга // Материалы II заочной Всероссийской конференции "Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации". Саратов, 2010. 0,25 п.л.
6. Гафиатуллин В.А. Стратегический и оперативный контроллинг на промышленном предприятии // Материалы XI Международной научно-практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии». Пенза, 2011. 0,25 п.л.

Подписано а печать 26.08.2011г. Формат 60х84 1/16.

Бумага типогр. №1. Печать Riso.

Усл. печ.л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ № 347

410003, Саратов, ул.Радищева, д.89, СГСЭУ



